

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintojen johtaminen

Jouni Mäkelä

REKLAMAATIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Case: Vaalimaan Kauppakartano Oy / Rajamarket Karhula

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketoiminnan logistiikka

MÄKELÄ, JOUNI	Reklamaatiojärjestelmän kehittäminen
Opinnäytetyö	35 sivua + 2 liitesivua
Työn ohjaaja	KTM Suvi Johansson
Toimeksiantaja	Vaalimaan Kauppakartano Oy / Rajamarket Karhula
Marraskuu 2012	
Avainsanat	reklamaatio, kehittäminen, raportointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kotkalaisen tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen reklamaatiojärjestelmää. Samalla mitattiin myös kyseisen yrityksen toimittajia. Työn teoriaosiossa esitellään aiheeseen liittyvää teoriaa, joka toimi pohjana kehitystyölle.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmään kuuluivat toimeksiantajayrityksen toimittajien haastattelu, havainnointi sekä omat ja muiden työntekijöiden kokemukset. Saatuja tietoja hyödynnettiin reklamaatiojärjestelmän kehittämisen monipuolisesti.

Empiriaosiossa esitellään yritystä ja kerrotaan tilanne ennen kehitystyön aloittamista. Osiossa käydään myös läpi vaihe vaiheelta, miten kehitystyö käytännössä toteutettiin.

Tutkimuksen tuloksena reklamaatioiden kirjaaminen ja käsittely on selkeytynyt. Myös palautuville tuotteille syntyi paremmat tilat. Työn avulla voidaan päätellä, että tehdyt muutokset ovat selkeyttäneet yrityksen reklamaatiojärjestelmää. Järjestelmän jatkuvalle kehittämisellä kuitenkin varmistetaan, että se toimii mahdollisimman hyvin myös tulevaisuudessa.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

MÄKELÄ, JOUNI

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

November 2012

Key words

Development of Customer Complaint Process

35 pages + 2 pages of appendices

KTM Suvi Johansson

Vaalimaan Kauppakartano Oy / Rajamarket Karhula

Customer complaint, development, reporting

The aim of this study was to develop the customer complaint process of a retail/wholesale business located in Kotka. Supplier performance was also measured during the development process. Theory regarding the subject was presented and it served as the foundation for the actual development work.

This study used a qualitative research method, which included suppliers' interviews, observation and the experiences of both the employees and the author. The findings were exploited in a multifaceted manner in the development of the customer complaint system.

In the empirical part the case company was presented. This section also included the stages of the actual development work.

As a result of this study the recording and overall handling of the customer complaints became clearer. A better storage area for the returned products was also developed. It can be determined that the customer complaint process was improved. Ongoing development ensures that the reclamation process works as well as possible also in the future.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	6
2 TILAUS-TOIMITUSKETJU .....	6
2.1 Tilaus-toimitusketju tukkukaupassa .....	8
2.2 Tilaus-toimitusketjun hallinta .....	8
2.3 Tilaus-toimitusketjun kehittäminen .....	10
2.4 Toimittajasuhteen kehittäminen .....	11
2.5 Riskit ja niiden hallitseminen .....	12
3 REKLAMAATIOHALLINAN KEHITTÄMINEN .....	13
3.1 Reklamaatioiden hoitamisen tavoitteet .....	14
3.2 Ohjeistus .....	16
3.3 Jatkuvan kehittämisen malli .....	17
4 MITTAAMINEN .....	18
4.1 Suorituskyvyn mittaaminen .....	19
4.2 Mittarit .....	20
4.3 Mittauksen puutteellisuus .....	21
4.4 Raportointi .....	22
5 CASE: VAALIMAAN KAUPPAKARTANO OY / RAJAMARKET KARHULA .....	23
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
6.1 Toimittajien haastattelevminen .....	25
6.2 Ohjeistuksen tekeminen .....	27
6.3 Tilojen kehittäminen .....	27
6.4 Toimittajien mittaaminen ja siitä raportointi .....	30
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
8 POHDINTA .....	31
LÄHTEET .....	32
LIITTEET .....	36

Liite 1: Toimittajakortti

Liite 2: Raportointilomake

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on kotkalaisen tukku- ja vähittäismyyntiliikkeen, Rajamarke-  
tin, reklamaatiojärjestelmän kehittäminen. Tavoitteena on saada reklamaatiojärjestel-  
mä selkeämmäksi. Tähän sisältyy ohjeistuksen laatiminen, varastotilojen muokkaami-  
nen sekä toimittajien mittaaminen ja raportointi. Tutkimusongelmana on, miten voi-  
daan selkeyttää hyvitysten hakemista toimittajilta viallisten tuotteiden osalta. Aihe on  
rajattu koskemaan yrityksen reklamointia toimittajille/maahantuojille asiakkailta pa-  
lautuvista viallisista tuotteista.

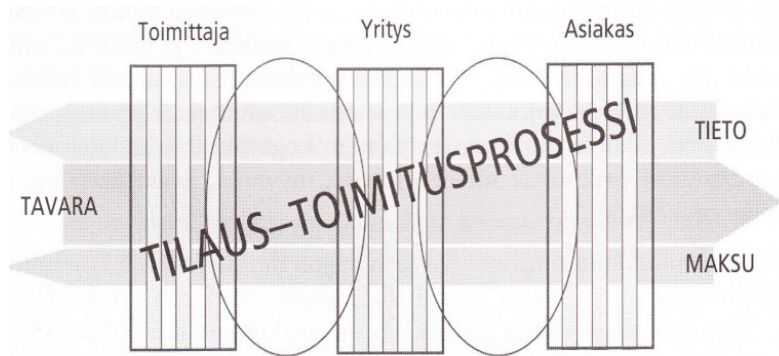
Olen työskennellyt kyseisessä yrityksessä opiskelun ohessa parin vuoden ajan, joten  
yritys oli luonnollinen toimeksiantaja opinnäytetyölleni. Reklamaatiojärjestelmän  
puutteet tulivat esiin töitä tehdessä, joten aiheen valinta opinnäytetyöksi oli selkeä.

Tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittavassa yrityksessä täytyy olla hyvin toimiva järjes-  
telmä asiakkailta palautuvien viallisten tuotteiden käsittelyyn. Viallisia tuotteita palau-  
tuu asiakkailta väistämättä, minkä vuoksi selkeä käytäntö korvausten hakemiseen toi-  
mittajilta on tärkeä. Selkeä reklamaatiojärjestelmä vähentää myös reklamointiin kulu-  
vaa työaikaa.

Tämän työn keskeisenä ideana on esittää ensin teoriaa tilaus-toimitusketjusta ja sen  
hallinnasta, reklamaatiohallinnan kehittämisestä sekä mittaamisesta ja raportoinnista.  
Teorian sekä käytännön kokemusten ja havainnoinnin avulla kehitän toimeksianta-  
jayrityksen reklamaatiojärjestelmää selkeämmäksi, järjestän paremmat tilat palautuvil-  
le tuotteille ja luon raportointimallin toimittajien mittaamiseksi ja arvioimiseksi.

## 2 TILAUS-TOIMITUSKETJU

Tilaus-toimitusketju on eri osapuolten välisen tavara-, raha- ja tietovirran liikkumista  
(Sakki 2009, 21). Osapuolina voi olla esimerkiksi kuluttaja, vähittäismyyntiliike, tuk-  
kuliike ja maahantuoja (Sakki 2009, 13). Nämä virrat pitävät sisällään muun muassa  
suunnittelua, tilausten käsittelyä, myyntiä, hankintaa, valvontaa, kuljettamista, varas-  
tointia ja laskuttamista (Sakki 2009, 21).



Kuva 1. Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009, 22)

Tilaus-toimitusketjussa tieto asiakkaiden tarpeesta kulkeutuu tavarantoimittajille. Tämän jälkeen tavarat kulkevat ketjussa toiseen suuntaan, kohti asiakasta. Lopuksi rahavirta kulkee asiakkailta tavarantoimittajille. (Sakki 2009, 21-22.) Yläpuolella olevassa kuvassa 1 on havainnollistettu tilaus-toimitusprosessin vaiheita.

Tilaus-toimitusketju on siis tavaroiden liikkumista raaka-aine-, tuotanto- ja jakeluvaiheiden kautta loppukäyttäjälle. Näiden eri vaiheiden hallitsemisesta koostuukin koko tilaus-toimitusketjun hallinta. Kaikilla organisaatioilla on eriasteisia tilaus-toimitusketjuja. (Supply Chain Management 1999.)

Tilaus-toimitusketjun tehokkuutta voidaankin arvioida sillä, miten nopeasti ketjun eri vaiheet toteutuvat ja asiakkaan tilaus saadaan toteutettua. Tehokkaalla tilaus-toimitusketjulla saavutetaan myös monia etuja, kuten parempi asiakastyytyväisyys, käyttökustannusten aleneminen, varastoinnin tarpeen väheneminen ja tuotteiden parempi saatavuus. (Supply Chain Management 1999.)

Myös Waters (2009, 8) muistuttaa, että usein yritykset toimivat sekä asiakkaina että toimittajina. Tästä johtuen useimmat tuotteet kulkevatkin monien organisaatioiden läpi ennen kuin ne päätyvät loppukäyttäjälle. Esimerkkinä hän mainitsee tukkuliikkeen. Tukku on asiakkaan roolissa, kun se ostaa tuotteita valmistajilta, ja toimittajan roolissa, kun se myy ne edelleen vähittäiskauppoihin.

## 2.1 Tilaus-toimitusketju tukkukaupassa

Tukkukaupassa maahantuoja edustaa tavallisesti ulkomaalaista yritystä. Maahantuojan asiakkaina ovat yleensä suomalaiset yritykset. Asiakasyritykset tarvitsevat maahantuojilta neuvontaa ja palvelua, joista aiheutuu kustannuksia maahantuojalle. (Sakki 2009, 166-168.)

Tukkukaupassa yrityksillä on paljon eri tuotteita joiden kannattavuuksissa on eroja. Tavarantoimittajien ja asiakasyritysten välimatkat ovat pitkiä, minkä vuoksi kuljetuskustannukset ovat suuret. Varastoiminen aiheuttaa myös merkittävät kulut, koska tavaraa täytyy pitää varastossa saatavuuden takaamiseksi. (Sakki 2009, 177.)

Pienten myyntierien vuoksi suuri osa tukkukappana pidetystä toiminnasta on itse asiassa vähittäiskauppaa (Sakki 2009, 178).

Brewer (2012) muistuttaa varastomäärien arvioimisen vaikutuksista tukkukaupan tilaus-toimitusketjuun. Mikäli jotakin tuotetta pidetään liikaa varastossa, tuhlataan tilaa ja riskinä on myös tuotteiden pilaantuvuus. Toisaalta liian pienistä varastomääristä johtuva tavarann ennenaikainen loppuminen voi johtaa asiakkaiden menettämiseen.

Brewerin (2012) mukaan, ennakoimalla tarkemmin tulevaa kysyntää ja siihen vastaavaa tarjontaa, parannetaan toiminnan tehokkuutta.

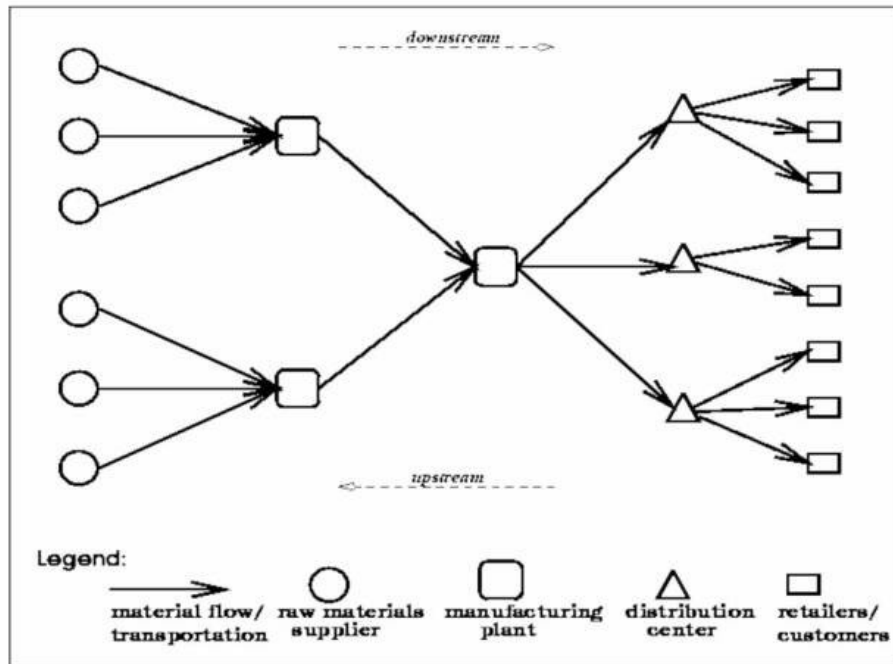
## 2.2 Tilaus-toimitusketjun hallinta

Tilaus-toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan tavaroiden kuljettamisen, varastoinnin sekä muiden logististen toimenpiteiden lisäksi tavarann liikehdintään liittyvien tietojen käsittelyä, eli esimerkiksi tilausten välittämistä ja maksujen suorituksia. (Sakki 2009, 21.)

Huolellisen suunnittelun avulla voisi vähentää suuren osan jokapäiväisiin, kiireellisiin tehtäviin käytettävää aikaa. Organisoimalla tehtävät kuten toimituksista huolehtiminen, ongelmien selvittely ja reklamointi paremmin, jää enemmän aikaa muulle työlle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 329.)



Tilaus-toimitusketjun hallintaa voidaan kuvata myös toimittajien, valmistajien, tukku- jen, vähittäiskauppojen ja kuluttajien välisten materiaali-, raha- ja informaatiovirtojen käsittelemiseksi ja koordinoimiseksi (Supply Chain Management 2011).



Kuva 2. Materiaalivirta tilaus-toimitusketjussa (Supply Chain Management 2011)

Kuvassa 2 materiaalit kulkevat raaka-ainetoimittajilta komponenttivalmistajille ja heiltä kokoonpanoyritykselle. Valmiit tuotteet kuljetetaan tukku- ja vähittäisliikkeille sekä kuluttajille. (Supply Chain Management 2011.)

Handfieldin (2011) mukaan tilaus-toimitusketjun hallinta on nimenomaan kaikkien tilaus-toimitusketjun toimintojen jatkuvaa johtamista. Yrityksissä keskitytään liian usein pelkästään omiin toimintoihin, jolloin ei saada muodostettua selkeää kokonais-kuvaa.

Tilaus-toimitusketjun hallinta vaatii sekä lyhyen että pitkän aikavälin päätöksiä. Pitkälle ulottuvat strategiset päätökset liittyvät ketjun rakenteisiin ja kokonaiskuvaan. Operatiivisilla lyhyen aikavälin päätöksillä puolestaan hallitaan rutiinitoimintoja. (Supply Chain Management 1999.)

Jotta tilaus-toimitusketjua voitaisiin hallita tehokkaasti, täytyy organisaatiossa olla riittävän monipuolista osaamista kaikista ketjuun liittyvistä toiminnoista. Yrityksen on myös viisasta varautua mahdollisiin muutoksiin ketjun toiminnoissa. (Supply Chain Management 1999.)

### 2.3 Tilaus-toimitusketjun kehittäminen

Monet toimittajat eivät varauksetta mieti asiakasyritystensä etuja. Tämä johtuu sekä asiakasyrityksen organisaatiosta että toimittajan myynti- ja markkinointitavoista.

Olisi toimittajien oman edun mukaista tukea asiakasyritysten liiketoiminta strategioita. Mitä enemmän asiakasyritykset myyvät tuotteita, sitä enemmän ne myös tilaavat niitä toimittajilta. (Van Weele 2010, 223.)

Toimittajien tehokas johtaminen on suuressa roolissa menestyksekkäässä liiketoiminta strategiassa (Van Weele 2010, 222).

Suurella todennäköisyydellä tilaus-toimitusketjun eri jäsenet näkevät kokonaisuuden ja oman asemansa siinä eri tavoin. Jäsenet voivat pyrkiä ohjaamaan ketjua, mutta harvoin kukaan pääsee johtamaan sitä täysivaltaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 340.)

Tilaus-toimitusketjua kehitettäessä, kehitetään yhteistyötä yrityksen sisällä sekä tavantoinimittajien ja asiakkaiden kanssa. Olisi tärkeää, että ketjun eri osapuolet ymmärtäisivät myös toistensa näkökulmia. Kaiken pohjalla on kuitenkin oman työn vahva osaaminen. (Sakki 2009, 20.)

On tärkeää huomioida, että ketjua kehitettäessä osapuolten täytyy huomioida toistensa tarpeet ja resurssit. Ketjun kehittäminen lähtee oman toimintansa analysoimisesta ja kehittämisestä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 330.)

Yhteinen käsitys osapuolten odotuksista toisiaan kohtaan on yhteistyön perusta. Odotukset käyvät toki ilmi osapuolten välisistä sopimuksista, mutta kommunikaation lisääminen on välttämätöntä kehitettäessä yhteistyötä syvemmäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 329-330.)

Gattorna ja Walters (1996, 148) tuovat esiin, että liiketoiminnassa tiedon jakamisella on suuri merkitys. Tilaus-toimitusketjun eri jäsenet voivat jakaa mahdolliset tarpeensa tai vaatimuksensa, jotta kuluttajan tyytyväisyys voidaan taata.

## 2.4 Toimittajasuhteen kehittäminen

Toimittajasuhteen kehittäminen vaatii toimittajan jatkuvaa arviointia. Täytyy myös ottaa huomioon se, että eri toimittajasuhteita kannattaa kehittää eri menetelmin, niiden vaatimilla tavoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 327.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 332) mukaan kehitettäessä toimittajasuhteita täytyy omaksua muun muassa seuraavia asioita: toimittajan ymmärtäminen, toimittajan kykyjen kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen sekä tiedon määrätietoinen jakaminen.

Toimittajan ymmärtämisellä tarkoitetaan perehtymistä toimittajamarkkinoiden rakenteisiin, jotta toimittajan tekemisiä ymmärretään paremmin. Toimittajan kykyjen kehittäminen viittaa suoran palautteen antamiseen toimittajan osaamisesta. Suorituskyvyn parantaminenkin vaatii sen, että toimittajalle kerrotaan täsmällisesti, mitä tältä odotetaan. Määrätietoisella tiedon jakamisella tarkoitetaan kaiken tiedon jakamista toimittajalle, mikä auttaa tätä ymmärtämään oman organisaation tarpeita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 332-333.)

Hyvät suhteet tilaus-toimitusketjun osapuolten kesken tuovat huomattavaa lisäarvoa ketjun toiminnalle. Suhteiden kehittymisestä seuraa välittömiä etuja, mutta myös kauemmas tulevaisuuteen tähtääviä mahdollisuuksia. Yhdessä kehitettävät toiminnot luovat uutta arvoa kumppaneille. (Gattorna & Walters 1996, 190.)

Mikkolan (2006, 10) mukaan luottamus on toimivan tilaaja-toimittajasuhteen edellytys. Tämän vuoksi ongelmatilanteetkin täytyy yrittää ratkaista yhdessä. Näin mahdollistetaan molempien osapuolten hyötyminen.

Oman tilaus-toimitusketjun tunteminen auttaa toimittaja-yhteistyön kehittämisessä. Yrityksen täytyy kehittää oma toimintansa mahdollisimman sujuvaksi, jotta toimittaja-yhteistyön kehittämisestä hyödytään eniten. Oman toiminnan kehittäminen auttaa myös hahmottamaan paremmin kokonaiskuvaan tilaus-toimitusketjun suhteen. Kun toimittajien kanssa työskentely tehdään mahdollisimman sujuvaksi, voidaan keskittyä paremmin omiin toimintoihin. (Hoover, Eloranta, Holmström & Huttunen 2001, 127.)

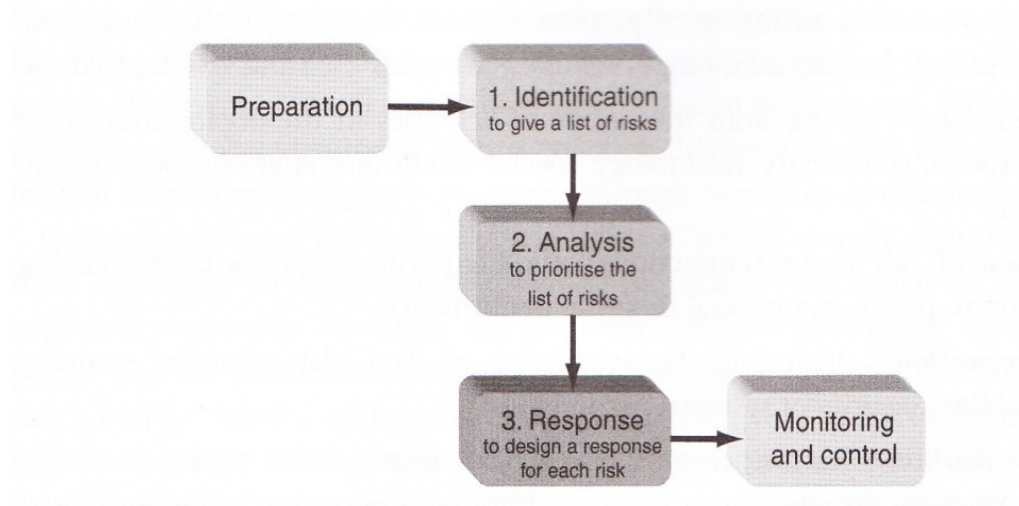
## 2.5 Riskit ja niiden hallitseminen

Waters (2009, 474) määrittelee riskin olevan sellaisen tapahtuman uhka, joka voisi haitata materiaalien normaalia liikkuvuutta tai estää suunnitelmien toteutumista.

Tilaus-toimitusketjut ovat riskialttiita. Materiaalit liikkuvat useiden toimipisteiden kautta ja kaikilla näillä on omat toimintonsa, tavoitteensa ja rakenteensa. Myös maiden epävakaa olosuhteet, luonnonmullistukset, taloudelliset tekijät ja useat muut ongelmat aiheuttavat riskejä tilaus-toimitusketjuille. (Waters 2009, 474.)

Waters (2009, 474-475) jakaakin riskit ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi sodat, luonnonmullistukset, tautiepidemiat ja raaka-ainepulat. Sisäisiin riskeihin hän lukee muun muassa myöhästyneet toimitukset, viat tietojärjestelmissä, pienet onnettomuudet ja inhimilliset virheet.

Riskien hallinnalla tarkoitetaan niiden tunnistamista sekä varatoimenpiteiden miettimistä niiden toteutuessa. Riskien hallintaan on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota myös tilaus-toimitusketjun johdossa. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että liiketoiminnan on havaittu muuttuvan riskialttiimmaksi. (Waters 2009, 476-477.)



Kuva 3. Tilaus-toimitusketjun riskien hallinnan kolme vaihetta (Waters 2009, 477)

Kuvassa 3 on esitetty riskien hallinnan kolme pääelementtiä. Ne ovat riskien tunnistaminen, niiden analysointi ja valmiit vastatoimet. Riskien tunnistaminen vaatii tilaus-toimitusketjun eri osa-alueiden tutkimista. Kun riskit on tunnistettu, analysoidaan niiden mahdollisia vaikutuksia. Lopuksi kehitetään suunnitelmat, miten toimitaan mahdollisten riskien toteutuessa. (Waters 2009, 477-478.)

Myös Rissasen (2002, 437) mukaan on hyväksi kartoittaa riskejä ja miettiä, miten toimitaan niiden toteutuessa. Rissasen (2002, 440-442) mukaan riskit kannattaa luokitella sen mukaan, kuinka todennäköisiä ja vakavia ne ovat. Jos esimerkiksi riskin toteutuminen on hyvinkin mahdollista ja sen vaikutus olisi suuri, pitää tehdä vaihtoehtoinen suunnitelma sen toteutumisen varalle. Epätodennäköiset ja vaikutukseltaan vähäiset riskit voidaan puolestaan jättää vähälle huomiolle.

### 3 REKLAMAATIOHALLINAN KEHITTÄMINEN

Reklamaatio on ilmoitus tuotteen tai palvelun virheellisyydestä sen toimittajalle. Kysymys voi myös olla siitä, että tuote tai palvelu ei vastaa sovittua. Reklamaatioon liittyy vaatimus hyvityksestä, korvauksesta tai mahdollisesti sopimuksen purkamisesta. (Taloussanakirja.)

Yrityksen myymä, tuottama tai maahantuoma tuote ei saa puutteellisuutensa tai vikaansa takia asettaa kuluttajaa vaaraan. Mikäli näin käy, yritys voidaan velvoittaa vaihtamaan myydyt tuotteet turvallisiksi tai palauttamaan asiakkaalle tämän rahat. (Tuotevastuu.)

Kuluttaja on oikeutettu hyvitykseen, mikäli tuotteessa on virhe. Hän voi vaatia tuotteen vaihtamista uuteen tai vastaavasti virheen korjaamista. Tuotteen myyjä on aina ensisijaisesti vastuussa tuotteesta eikä hän voi vierittää vastuuta maahantuojalle tai valmistajalle. Myyjä myös vastaa vian selvittämisestä asiakkaalle. (Virheen hyvitys 2010.)

Asiakas voi saada vain myyjältä koko kauppahinnan takaisin, joten myyjään otetaan ensisijaisesti yhteyttä. Asiakkaan ei tarvitse tyytyä liikkeen lahjakorttiin tai täysin toiseen tuotteeseen. (Virheen hyvitys 2010.)

Reklamaation yhteydessä ostajan tulee myös ilmoittaa myyjälle, miten tavara tai palvelu on viallinen. Onko kyseessä esimerkiksi valmistusvika, puutteelliset käyttöohjeet vai tekninen vika. Reklamaatio täytyy myös tehdä kohtuullisessa ajassa virheen havaitsemisesta. Mikäli näin ei tehdä, menetetään yleensä oikeus esittää vaatimuksia. Kohtuullinen aika on kuitenkin tapauskohtainen. Selvyyden vuoksi reklamaatio kannattaa tehdä kirjallisesti. Suullinen reklamointikin riittää, mutta ongelmia voi syntyä, mikäli asia menee pidemmälle ja vaaditaan näyttöä siitä, että reklamaatio on todella tehty. (Tarkastus- ja reklamointivelvollisuus 2012.)

Melkein jokaisessa yrityksessä reklamoidaan toimittajia, mikäli siihen on tarvetta. Yritykset kuitenkin tyytyvät monesti siihen, että toimittajat esimerkiksi korjaavat vialliset kappaleet tai toimittavat uuden tilalle. Toimittajilta vaaditaan harvoin ongelmien perussyiden selvittämistä tai kunnollisia toimenpiteitä ongelman poistamiseksi. Näin myös mahdollinen tilaajan puolella oleva ongelma voi jäädä huomaamatta. (Mikkola 2006, 10.)

### 3.1 Reklamaatioiden hoitamisen tavoitteet

Yrityksen kannattaa panostaa reklamaatioiden tehokkaaseen hoitoon. Kun asiakkaat kokevat, että reklamaatiot hoidetaan hyvin, he jatkavat yrityksen asiakkaina jatkossa-

kin. Seuraavilla yksinkertaisilla asioilla yritykset voivat kehittää reklamaatiohallintansa:

- Asiakaspalautteet on pyrittävä käsittelemään mahdollisimman nopeasti.
- Asiakkaalle on annettava arvio siitä, kuinka kauan asian käsittely kestää.
- Asiakkaalle on tiedotettava, mikäli käsittely pitkittyy jostain syystä.
- On selkeintä, jos asiakas pystyy hoitamaan asian alusta loppuun saman henkilön kanssa.
- Asiakkaita on kohdeltava yhdenvertaisina ja lupauksista on pidettävä kiinni. (Tietoa yrityksille reklamaatioiden käsittelystä 2010.)

Ylikoski (1999, 195-196) muistuttaa, että hoitamalla reklamaatiot tehokkaasti, yritys näyttää panostuksensa asiakaspalveluun. Tämä puolestaan lisää asiakkaiden luottamusta yritykseen.

Löytänän (2011) mukaan monessa yrityksessä asiakkaiden reklamaatiot ovat välttämätön paha, jotka käsitellään kun muulta toiminnalta keritään. Asiakassuhteet päättyvät helpoimmin, kun asiakas pettyy yrityksen tapaan hoitaa asiat. Reklamaatiotilanteissa tulisikin varmistaa, että asiakkaalle jää mahdollisimman hyvä kuva yrityksen toiminnasta.

Reklamaatioihin kannattaa suhtautua positiivisesti, sillä niiden avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa. Monet asiakkaat eivät vaivaudu reklamoidaan yritykselle, vaan lopettavat asiointinsa suoraan huonosta kokemuksesta johtuen. Tämän takia asiakas joka reklamoi, antaa hyvän mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen. (Löytänä 2011).

Kun tuotteessa havaitaan puutteita, tulee siitä reklamoida. Eli ostaja ilmoittaa myyjälle tuotteen olevan virheellinen. Ilmoituksessa täytyy kertoa, millaisesta virheestä on kysymys, ja virheen täytyy olla niin hyvin määritelty, että myyjä voi hyvittää sen. Reklamaatio täytyy myös tehdä kohtuullisessa ajassa virheen huomaamisesta. Mitään varsinaista määritelmää kohtuulliselle ajalle ei ole, mutta yritysten välisissä kaupoissa 1-2 viikkoa pidetään sopivana aikana. Ostaja on aina velvollinen kertomaan myyjälle vir-

heistä saadakseen hyvityksen. Tämän ansiosta reklamaatio kannattaa tehdä huolellisesti. (Irtaimen kauppa: reklamaatio.)

Usein sovitaan niin, että myyjä toimittaa ostajalle uuden tavaran virheellisen tilalle, sen korjaamisen sijaan. Tämä on ostajalle hyvä vaihtoehto, koska uuden tuotteen saa yleensä nopeasti. Myyjä toimii aina maksajana tällaisissa tilanteissa. Uuden tuotteen toimittamista käytetään varsinkin kaupoissa, joissa tuotteen korvaaminen on helppoa. On syytä muistaa, että myyjän toimittaessa uuden tavaran virheellisen tilalle hänellä on oikeus saada vanha viallinen tavara takaisin itselleen. (Virheellinen tavara: Uusi toimitus virheellisen tilalle.)

Reklamoinnissa on tärkeää, että se tehdään asiallisesti. Tällä pyritään varmistamaan reklamaation tuloksellinen käsittely. Sähköposti on yksi tehokkaimmista tavoista reklamoida. Se on nopea ja siitä jää dokumentti, jolla voidaan tarvittaessa todistaa reklamaation todellisuus. Reklamaatiota tehdessä kannattaa olla mahdollisimman täsmällinen. Esimerkiksi virheen laatu, ajankohta jolloin se on huomattu ja sen vaikutukset on hyvä kertoa tarkoin. (Miten reklamoin tuloksellisesti? 2012.)

### 3.2 Ohjeistus

Kehitysprojektiin liittyy aina uuden tiedon omaksumista jollakin tapaa. Henkilöstölle on opetettava uudet toimitavat ja muuta kehitysprojektiin liittyvää. Ohjeistamisen täytyy tapahtua siten, että henkilöstö motivoituu ja syntyy aitoa halua muutokseen. Mikäli ohjeistusta ei toteuteta kunnolla, ihmiset voivat turhautua ja menettää kiinnostuksensa toiminnan muuttamiseen. Omiin kykyihin täytyy luottaa, jotta saa myös muun henkilöstön muutoksen taakse. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 276-277.)

Ohjeistuksessa täytyy käydä läpi pienetkin yksityiskohdat, jotta vältytään mahdollisesti suurilta ja käytännön ongelmilta. Henkilöstön kouluttamisen ainoa tehtävä ei ole vain uusien menetelmien opetteleminen. Heidät täytyy myös saada ymmärtämään, miksi asiat tehdään toisin ja mitä siitä hyödytään. On todennäköistä, että ohjeistusta joutuu kertaamaan useaan otteeseen henkilöstölle. Näin varmistutaan siitä, että kaikki omaksuvat uudet menetelmät. Ohjeistuksen huolellisella suunnittelulla varmistetaan kaiken tarvittavan tiedon läpikäyminen ja selkeä toteutus. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 277-280.)



### 3.3 Jatkuvan kehittämisen malli

Demingin ympyrä on erittäin hyvä työkalu kehittämishankkeiden avuksi. Ympyrä antaa kehykset toiminnalle, mikäli jokin hankkeen osa ei toimi niin kuin on suunniteltu ja se tarvitsee parannusta. (Deming Cycle 2012.)

W. Edwards Deming ehdotti jo 1950-luvulla, että liiketoimintaprosesseja pitäisi analysoida. Tällä tavoin asiakkaiden vaatimuksiin voitaisiin vastata paremmin. Deming suositteli, että liiketoimintaprosesseja pitäisi pystyä parantamaan niiltä osin kuin tarvetta on. Hän kehitti tähän tarkoitukseen yksinkertaisen diagrammin, Demingin ympyrän. Alun perin Plan, Do, Check, Act –syklin loi Walter A. Shewart 1920-luvulla, mutta Deming kehitti sen nykyiseen muotoonsa. (Arveson 1998.)

Demingin ympyrässä käydään läpi seuraavat vaiheet:

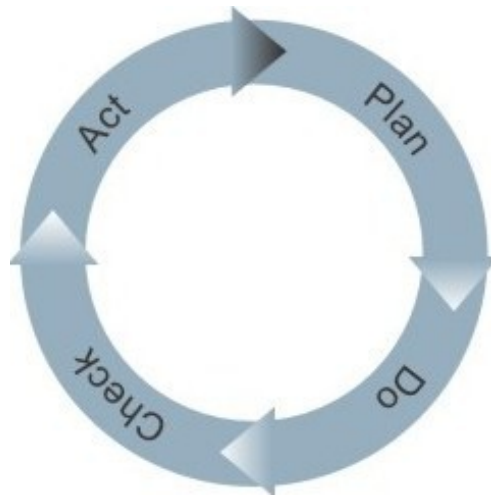
Plan: Suunnittelu, analysointi, ideointi

Do: Käytäntöön vienti ja toiminta

Check: Mittaaminen ja arviointi

Act: Oppiminen ja uuden ideointi (Pitkänen 2010, 72.)

Plan-vaihe on tärkein vaihe Demingin ympyrässä. Suunnittelun pitää pohjautua tunnettuun tietoon. Plan-vaiheen voidaan ajatella pitävän sisällään useita pienempiä Demingin ympyröitä. Sen aikana kokeillaan ja opitaan ennen kuin vielä tehdään mitään. Do-vaiheessa suunnitelmat viedään käytäntöön. Check- ja Act-vaiheiden avulla huomataan kehittämistä vaativat kohdat ja jälleen suunnittelun avulla korjataan ne. Näin ympyrä alkaa aina alusta. Turhasta pyörimisestä ei ole kuitenkaan hyötyä, vaan tavoitteet on pyrittävä saavuttamaan mahdollisimman nopeasti. (Pitkänen 2000, 51.)



Kuva 4. Demingin ympyrä (Deming Cycle 2012)

Kun päästään ympyrän loppuun, se alkaa jälleen alusta. Näin kehittäminen on jatkuvaa ja uusia kokemuksia syntyy yhä uudelleen. Ympyrän Plan-vaihe on siis hyvin laaja ja pitää sisällään ongelman analysointia, ratkaisuvaihtoehtojen luomista ja niiden arviointia. Kyse ei ole siis pelkästään suunnitelman laatimisesta. (Pitkänen 2010, 72.) Kuvassa 4 tuodaan esille Demingin ympyrän toimintaperiaate.

#### 4 MITTAAMINEN

Pitkäsen (2000, 106) mukaan mittaamisella on tarkoitus lisätä ymmärrystä, eikä vain keskittyä numeroiden seuraamiseen. Mittaamisen ja seurannan keskeisimpänä tavoitteena on tuottaa tietoa prosessin tilasta ja kehitymisestä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435). Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (2007, 300) on tärkeää, että mittauksen yhteydessä korostetaan luovuutta, innovatiivisuutta ja aloitekykyä. Neilimon & Uusi-Rauvan (2007, 300) mukaan parhaimmillaan hyvin toteutettu mittaaminen selkiyttää tavoitteita, ohjaa tekemään oikeita asioita sekä motivoi ja luo edellytyksiä palkitsemiselle.

Mittaaminen ja seuranta ovat hyvin tehokkaita keinoja parantaa suoritustasoa, motivoida ihmisiä ja saada aikaan muutoksia. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ovat olennaisia tiedon keräämisen, käsittelyn ja analysoimisen kannalta. Saatu tieto on hyödyllistä vasta sitten, kun se käydään läpi henkilöiden kanssa, jotka voivat oikeasti vaikuttaa kyseiseen asiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 432-434.)

Mittaaminen ei aina edellytä uuden tiedon keräämistä. Useissa yrityksissä on jo valmiina hyödyllistä tietoa, jota voidaan käyttää toiminnan arviointiin. Hyödyksi voidaan käyttää esimerkiksi logistiikan tai laskutuksen dokumentteja. (Pitkänen 2000, 112-113.)

#### 4.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Liiketoiminnassa suorituskyvyllä tarkoitetaan esimerkiksi jonkin yrityksen menestymistä tietyistä näkökulmasta katsottuna. Näkökulma riippuu siitä, kuka suorituskykyä mittaa. Esimerkiksi omistajat ja asiakkaat kiinnittävät huomiota eri asioihin yritystä arvioidessaan. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19-20.)

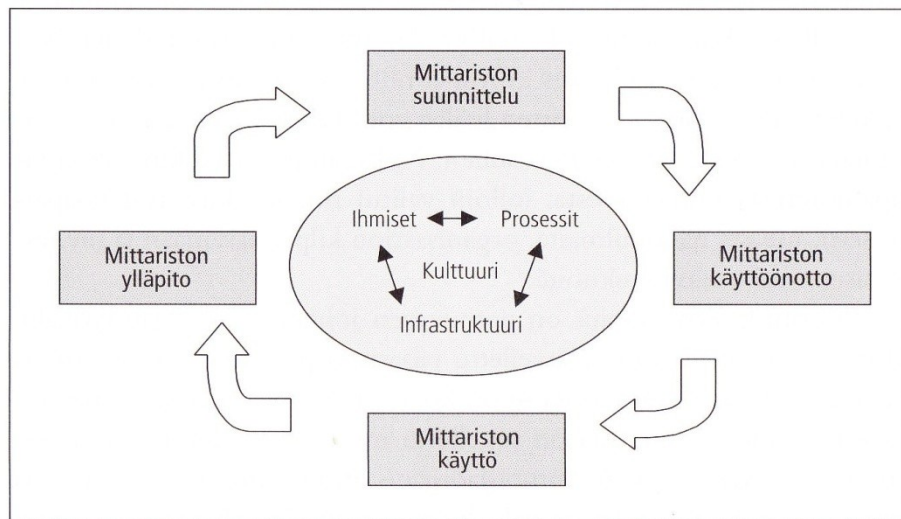
Mitä tärkeämpi toimittaja on kyseessä, sitä hyödyllisempää jatkuva suorituskyvyn mittaaminen on. Mittaamisen avulla toimittajaa voidaan ohjata kehittymään. Auttamalla toimittajia kehittämään toimintaansa, yritys hyötyy myös väistämättä itse. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336.)

Pitkäsen (2000, 118) mukaan suorituskyvyn mittaamista voidaan käyttää esimerkiksi tulostavoitteiden asettamiseen, kehityskohtien havaitsemiseen tai tehtyjen toimenpiteiden hyödyn arvioimiseen.

Van Weele (2005, 278) kertoo toimittajien kasvavan roolin liiketoiminnassa lisäävän tarvetta toimittajien suorituskyvyn arviointiin. Monesti ei enää riitä, että toimittaja pelkästään täyttää materiaali ja palvelutavoitteet, joita asiakas vaatii. Asiakas haluaa myös varmistua siitä, että toimittajalla on valmius vastata yrityksen pitkän tähtäimen tarpeisiin. Tämän varmistamiseksi asiakkaan tarvitsee määrittää toimittajan heikkoudet ja vahvuudet. On myös tarpeellista selvittää, pystyykö toimittaja takaamaan toimistusten jatkuvuuden. Toimittajan suorituksen pitkäaikaisella mittaamisella, asiakasyritys vahvistaa asemaansa jatkoon kannalta.

Suorituskyvyn mittaaminen koostuu neljästä vaiheesta, mittariston suunnittelusta, käyttöönotosta, käytöstä ja ylläpidosta. Prosessi alkaa valitsemalla, mitä mitataan ja millaisilla mittareilla. Tämän jälkeen ne otetaan käyttöön. Tämä voi vaatia esimerkiksi

henkilökunnan kouluttamista. Kun mittarit on saatu käyttöön, niitä voidaan käyttää johtamisen apuna. Mittareita täytyy päivittää, mikäli mittarit uhkaavat menettää merkityksensä. Tällöin voidaan esimerkiksi valita uusia mittauksen kohteita. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 12.)



Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisen vaiheet (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 12)

Mittaamisen aikana täytyy ottaa huomioon ihmiset, jotka liittyvät mittaamiseen, mittariston käyttöön ottoon liittyvät prosessit sekä infrastrukturi, jota mittariston käyttäminen vaatii. Suorituskyvyn mittaaminen täytyykin nähdä monitasoisena asiana. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 13.) Yläpuolella olevassa kuvassa 5 havainnollistetaan suorituskyvyn mittaamisen vaiheet.

## 4.2 Mittarit

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006, 29) mukaan mittareiden avulla kuvataan halutun menestystekijän suorituskykyä.

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 30) selventävät, että usein mittarit jaotellaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia mittareita ovat muun muassa liikevaihto ja käyttökate. Watersin (2009, 438) mielestä taloudelliset mittarit ovat suosittu-

ja, koska tietoa on helppo saada. Mittaustuloksia voidaan myös vertailla muiden organisaatioiden kesken. Taloudelliset mittarit voivat näyttää, jos jokin on pielessä, mutta ne eivät anna sen enempää tietoa Waters (2009, 438) summaa.

Ei-taloudellisilla mittareilla ei mitata rahallista tietoa. Niillä voidaan mitata esimerkiksi toimitusaikoja tai asiakastytyvää. Ei-taloudellisilla mittareilla saadaan helpommin ymmärrettävää ja konkreettisempaa tietoa kuin taloudellisilla mittareilla. Ei-taloudellisten mittareiden varjopuoliksi voidaan laskea se, että niiden tuloksia ei voi verrata eri organisaatioiden välillä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 30-31.)

Yrityksen tuotteiden ja toiminnan laatu nähdään yhä merkittävämpänä kilpailutekijänä. Tyypillisiä yrityksen käyttämiä laadun mittareita ovat muun muassa asiakkaiden reklamaatioiden määrät, takuukustannukset liikevaihtoon nähden, virhemäärät ja virheprosentit sekä tarkastustuntimäärät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 325.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 434-435) mukaan hyvät mittarit ovat ominaisuuksiltaan yksinkertaisia, riittävän laaja-alaisia ja tasapainoisia. Niitä täytyy myös käyttää jatkuvan kehityksen välineenä ja organisaation eri tasoilla.

Mittareita valittaessa on erittäin tärkeää varmistaa, että ne tukevat asetettuja tavoitteita. Huonoilla mittareilla voi olla tuhoisat jälkiseuraukset. Kun mietitään asioita kuten mistä tiedot saadaan, miten niistä raportoidaan ja mitä tunnuslukuja käytetään, varmistetaan mittauksen hyödyistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 451.)

Pitkäsen (2000, 108 & 115) mukaan mittaamisella täytyy olla tarkoitus. Tämä tarkoitus ohjaa mittarin valintaa ja rakentamista. Täytyy pohtia mitä tietoja tarvitaan ja tämän kautta luodaan mittarit. Mittaamisesta ei ole juurikaan hyötyä, jos mitattavaa kokonaisuutta ei ymmärretä. Ongelmia tulee, mikäli mitataan vain yhtä asiaan liittyvää osaa. Tällöin kriittistä tietoa voi jäädä huomaamatta.

#### 4.3 Mittauksen puutteellisuus

Monissa yrityksissä toimittajien suoritusten mittaaminen on heikkoa. Pitkäaikaista dokumentointia ei käytetä, vaan toimittajia mitataan pintapuolisesti. Vaikka toimittajien

suorituksia mitattaisiin säännöllisesti, mittaaminen on yleensä vajavaista. Varsinaisiin toimenpiteisiin ryhdytään harvoin, vaikka mittaaminen paljastaisi puutteita toimittajien suorituksissa. Huomautuksia saatetaan antaa, mutta mikäli puutteet eivät ole jatkuvia tilanteeseen tyydytään. Kynnys päättää liiketoiminta toimittajan kanssa voi nousta korkeaksi. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2008, 336.)

Myös Mikkola (2006, 10) kertoo toimittajien suorituskyvyn mittaamisen olevan heikkoa useissa yrityksissä. Hänen mukaansa suorituskyyä tulisi valvoa ainakin muutamalla mittarilla. Toimitettujen tuotteiden laatu ja toimitusajat ovat yleisesti käytössä olevia mittareita. Kun on olemassa konkreettisia mittaustuloksia, mahdollisia korjaustoimenpiteitä on helpompaa ja uskottavampaa käydä läpi toimittajien kanssa.

Mikäli mittaamista ei osata toteuttaa oikein, sen vaikutus voi olla negatiivinen. On vaarana, että mittaamisesta tulee ihmisiä ärsyttävä, negatiivista kontrollia tai byrokratiaa lisäävä järjestelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 300.)

Waters (2009, 436-437) muistuttaa, että pelkillä mittaustuloksilla ei saada edistystä aikaan. Tulokset antavat vain osan tiedoista, joita johtoporras tarvitsee päätösten tekemiseen.

Mittaustulosten täytyy luoda kuva, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Tuloksia ei kuitenkaan saa pitää liian suuressa arvossa. Tästä voi seurata tilanne, missä keskitytään liiaksi mitattaviin asioihin ja unohdetaan muu. (Waters 2009, 437.)

#### 4.4 Raportointi

Tulosten raportointi on merkittävä osa suorituskyvyn mittaamisessa. Kun raportointia aletaan toteuttaa, täytyy miettiä kenelle raportoidaan ja miksi. Raportoidaanko esimerkiksi vain yrityksen johdolle, useammalle henkilökuntaan kuuluvalla vai kenties sijoittajille. Joskus on tarpeen rajoittaa tiedon jakamista muille kuin johdolle. Toisaalta mittaustulokset täytyy jakaa henkilöstölle, mikäli ne vaikuttavat heidän työskentelyyn. Hyvän raportin tulee antaa tietoa myös siitä, miten tuloksia on saatu eli minkälaisia menetelmiä on käytetty. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 134-135.)

Raportoinnin rooli voi olla huomattavasti suurempi kuin vain tiedon tuottamista seurantaan tai ennustamista varten. Sillä voidaan muun muassa motivoida henkilöstöä, saada työntekijät tekemään oikeita asioita ja yhdistää eri ryhmiä samojen tavoitteiden kautta. Raportoinnin onnistumisessa on myös olennaista, että tiedetään kenelle raportoidaan. Hyvin tehty ja olennaista tietoa sisältävä raportti on arvoton, jos oikea henkilö ei saa sitä. (Alhola & Lauslahti 2002, 317.)

Mittaustuloksista raportoimista koskee Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006, 135-136) mukaan muun muassa seuraavat neljä asiaa:

1. Tulokset täytyy esittää mahdollisimman havainnollisesti.
2. Tulokset esitetään ympäristössä, joka helpottaa niiden hahmottamista.
3. Tuloksia täytyy päästä katsomaan myös myöhemmin.
4. Tietojen hankkimisen ja esittämisen on oltava kustannustehokasta.

Projektin edistymisestä tulee tiedottaa säännöllisesti. Raporttien tarkoitus on saada asianomaiset ajan tasalle projektin etenemisestä. Niillä ei siis vain dokumentoida sitä, mitä on jo tapahtunut. Raportin tulee olla toteutettu niin, että johto saa tarvittavan tiedon selkeästi. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 205.) Myös Pelin (2009, 310) muistuttaa, että raportoinnin tulee olla havainnollistavaa.

Raportoitavien tietojen olennaisuus on nykyaikana hyvin tärkeää. Erilaisia tietoja on saatavilla lähes rajattomasti, mutta ainoastaan oleellinen tulee raportoida johdolle. Tiedot on myös esitettävä oikeaan aikaan. Tietojen myöhästymisen voi johtaa esimerkiksi siihen, että johto ei pysty tekemään tarvittavia suunnitelmia. (Alhola & Lauslahti 2002, 316.)

## 5 CASE: VAALIMAAN KAUPPAKARTANO OY / RAJAMARKET KARHULA

Vaalimaan Kauppakartano Oy, aputoiminimeltään Rajamarket, on 1997 perustettu tukku- ja vähittäismyyntiliike. Yrityksellä on viisi myymälä Kaakkois-Suomen alueel-

la. Myymälät sijaitsevat Kotkassa, Lappeenrannassa, Imatralla ja Vaalimaalla, jossa on kaksi myymälää. Tuotevalikoimat ovat laajat, elintarvikkeista tekstiileihin ja autotarvikkeista pesu- ja puhdistusaineisiin. (Yritys. Rajamarket.)

Tämä tutkimus on tehty Kotkan toimipisteeseen, joka sijaitsee Karhulassa. Työntekijöitä on myymälässä tällä hetkellä 16, joista neljä on osa-aikaisia. Myymälässä on tuhansia eri tuotteita, joten luonnollisesti osa niistä palautuu viallisina takaisin yritykselle. Suurin osa viallisista tuotteista hyvitetään suoraan asiakkaille heidän palauttaessaan ne yritykseen. Asiakkaalle annetaan joko rahat takaisin tai uusi tuote. Vain kalleimmat tuotteet lähetetään huoltoon. Yritys puolestaan hakee hyvitykset palautuvista viallisista tuotteista niiden toimittajilta.

### **Reklamaatiojärjestelmän nykytila**

Suurimpien toimittajien kohdalla on tiedossa, mitä heidän toimittamilleen viallisille tuotteille tehdään kun asiakas palauttaa ne. Monien pienempien toimittajien osalta ei kuitenkaan ole ohjeistusta siitä, mitä tuotteille tehdään, jotta toimittaja suostuu hyvittämään ne yritykselle. Tarvitseeko vialliset tuotteet esimerkiksi lähettää takaisin toimittajalle ennen kuin ne hyvitetään, vai riittääkö pelkkä sähköpostilla lähetetty lista tuotteista?

Kun kellään ei ole varmaa tietoa, mitä kukin toimittaja vaatii, on tuotteet vain kirjattu ja viety varastoon odottamaan. Tämä on johtanut siihen, että varastossa on alue missä eri toimittajien vialliset tuotteet ovat sekaisin. Kaikki nämä tuotteet on hyvitetty asiakkaille, mutta yritys ei ole vielä saanut rahojaan takaisin toimittajilta.

Yritys ei myöskään ole pitänyt toimittajakohtaista kirjaa palautuvien tuotteiden määrästä. Nykytilanteessa riskiksi muodostui se, että jokin toimittaja ei suostu korvaamaan asiakkaalta palautuvaa viallista tuotetta yritykselle puutteellisten tietojen tai toiminnan vuoksi. Toimintojen kehittämisellä pyrin minimoimaan tämän riskin.



## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on yksi suosituimmista menetelmistä hankkia tietoa, koska se soveltuu useisiin tilanteisiin ja sillä saadaan hyvinkin yksityiskohtaista tietoa nopeasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95).

Muutamaa peruskysymystä lukuun ottamatta annettiin haastattelun edetä vapaasti. Peruskysymyksiä olivat, halusivatko toimittajat heidän vialliset tuotteensa, jotka asiakkaat palauttivat, takaisin, ja mitä tietoja toimittajat halusivat viallisista tuotteista. Haastattelujen aikana täytyi kysyä erilaisia jatkokysymyksiä, joita ei ollut mahdollista miettiä etukäteen. Tällaisten tilanteiden ansiosta haastattelua ei aina kannata suunnitella liian tarkkaan. Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 97) kertovat haastattelun olevan luonteeltaan joustava, vaikka sitä voikin suunnitella etukäteen.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 22:ta toimittajaa. Kaikki toimittajat, joita haastateltiin, toimivat kotimaassa. Haastateltavina olivat toimittajien ennalta ilmoittamat yhteyshenkilöt.

Toimittajien haastattelemisen lisäksi keskusteltiin pääasiassa kahden työntekijän kanssa. Keskustelujen aikana saatiin esiin heidän näkemyksensä ja tietonsa reklamaatiojärjestelmästä. Haastattelut ja keskustelut toteutettiin vuoden 2012 touko-kesäkuussa.

Alkuperäisen reklamaatiojärjestelmän puutteiden kartoittamiseen käytin omaa havainnointia. Esimerkiksi epätietoisuus palautuvien tuotteiden vaatimista toimenpiteistä ja tästä johtuva selkeiden toimittajakohtaisten tilojen puuttuminen nousivat esiin omista havainnoistani.

### 6.1 Toimittajien haastatteleminen

Jotta saatiin tietoa siitä, mitä toimittajat vaativat hyvittääkseen asiakkailta palautuvat tuotteet, suoritettiin useita puhelinhaastatteluja. Haastattelujen aikana kirjattiin saadut tiedot toimittajakohtaisesti.

## **Tiedon hankkiminen toimittajien vaatimuksista ja toiveista**

Toimeksiantajayrityksellä on kymmeniä eri toimittajia, joten yhteydenotto niihin kaikkiin ei ollut järkevää. Tästä syystä päätin keskittyä toimittajiin, joiden tuotteita oli jo valmiiksi palautunut ja joita oletettavasti palautuu lisää tulevaisuudessa. Kun tulevaisuudessa palautuu jonkin muun toimittajan tuote, voi kyseisen tuotteen toimittajaan ottaa yhteyttä tuolloin. Muutaman suurimman toimittajan kohdalla oli siis jo tiedossa, miten heidän tapauksessaan menetellään. Useimpien toimittajien tilanne oli kuitenkin epäselvä, mistä johtuen niiden palautuneet tuotteet vain koottiin varastossa yhteen paikkaan.

Piccolinkillä eli tiedonkeruu laitteella alettiin lukea palautuneiden tuotteiden viiva-koodeja ja kirjata tuotteiden toimittajat. Tämän pohjalta tiedettiin, mihin toimittajiin otettaisiin yhteyttä heidän vaatimustensa ja toiveidensa selvittämiseksi. Samaan aikaan kun selvitettiin tuotteiden toimittajia, lajiteltiin tuotteet myös toimittajakohtaisesti.

Kun palautuneiden tuotteiden toimittajat oli selvitetty, alettiin ottaa yhteyttä heihin puhelimitse. Yhteystiedot etsittiin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Tavoitteena oli selvittää toimittajilta mitä he vaativat, ennen kuin he hyvittäisivät tuotteiden arvon toimeksiantajayritykselle. Pitääkö tuotteet esimerkiksi lähettää heille takaisin, vai riittääkö pelkkä sähköpostilla lähetetty lista palautuneista tuotteista? Toimittajien vaatimukset ja toiveet kirjattiin puhelinkeskustelujen aikana.

Useat toimittajat eivät halunneet heidän tuotteitaan lähetettävän takaisin, sillä he joutuisivat maksamaan rahdin. Näiden toimittajien vialliset tuotteet voitaisiin hävittää asiakkaan palauttaessa ne, ja lista tuotteista lähetettäisiin toimittajille sähköpostilla. Toiset puolestaan halusivat kaikki tuotteensa takaisin, ja jotkin toimittajat vain erikoisemmat tuotteet. Jotkin toimittajat vaativat palautettuun tuotteeseen liitettävän kuittikopion palautuspäivämäärineen, toisille riitti vain lyhyt kuvaus tuotteen viasta. Jokaiseen palautuvaan tuotteeseen, joka lähetetään takaisin toimittajalle, täytyy kuitenkin liittää selostus, jossa on vähintään lyhyt kuvaus tuotteen viasta. Selostus on yksinker-

taisesti paperilappu, joka teipataan tuotteeseen. Jos toimittaja vaatii kuittikopion palautuvasta tuotteesta, voidaan siihen kirjoittaa kaikki tarvittava tieto ja edelleen teipata se tuotteeseen.

## 6.2 Ohjeistuksen tekeminen

Laatimalla ohjeistuksen siitä, mitä kunkin toimittajan viallisille tuotteille pitää tehdä asiakkaan palauttaessa ne, pyrittiin varmistamaan, ettei varastoon kasaannu enää suuria määriä viallisia tuotteita. Ohjeistuksen avulla myös nopeutetaan toimittajien tekemiä hyvityksiä toimeksiantajayritykselle palautuvien tuotteiden johdosta.

### **Toimittajakohtaisten ohjeiden teko**

Käyttämällä puhelinhaastatteluissa kerättyjä tietoja kirjoitettiin toimittajakohtaiset ohjeet asiakkailta palautuvien tuotteiden kohdalle. Jokaista toimittajaa varten tehtiin ns. toimittajakortti (liite 1). Kortissa on kaikki tieto siitä, mitä kyseisen toimittajan tuotteelle pitää tehdä asiakkaan palauttaessa sen. Voidaanko tuote hävittää vai pitääkö se lähettää takaisin? Täytyykö esimerkiksi ottaa kuittikopio, kirjata palautuspäivämäärä vai riittääkö pelkkä syyn liittäminen tuotteeseen?

Kaikki toimittajakortit järjestettiin kansioon, josta ne on helppo löytää ja katsoa toimintaohjeet asiakkaan palauttaessa tuotetta. Jokaisen toimittajan kohdalla on myös taulukko, johon jokainen palautuva tuote kirjataan. Mikäli tuotteita ei tarvitse lähettää takaisin toimittajalle, voidaan vialliset tuotteet sisältävä taulukko skannata ja lähettää suoraan sähköpostilla kyseiselle toimittajalle. Taulukko jätetään kansioon, kunnes toimittaja on hyvittänyt tuotteet yritykselle. Hyvityksen tapahtuessa tarkastetaan, että kaikki tuotteet hyvitetty. Mikäli kaikki täsmää, voidaan taulukko hävittää, jotta kansio ei paisuisi tarpeettomasti. Mikäli tuotteet lähetetään takaisin toimittajalle, otetaan taulukosta kopio, ja se liitetään lähetykseen pakkausluettelona. Tämä helpottaa toimittajien työtä niiden hyvittäessä tuotteita.

## 6.3 Tilojen kehittäminen

Eri toimittajien tuotteita oli ehtinyt kertyä melko suuri määrä. Tämä siis johtui siitä, että ei ollut tiedossa, mitä kunkin toimittajan tuotteille on tehtävä, jotta niistä saataisiin

hyvitys. Työntekijät ovat kiireellisiä ja reklamaatiojärjestelmään ei ollut kiinnitetty suurempaa huomiota. Suurimpien toimittajien kohdalla toimintatavat olivat siis selvillä. Tämä vaikutti varmasti osaltaan siihen, miksi reklamaatiojärjestelmä oli muiden toimittajien kohdalla jäänyt vähemmälle huomiolle.

### **Vanhojen tuotteiden lajittelu**

Tuotteita alettiin lajitella toimittajakohtaisesti ja samalla siis kirjattiin toimittajat. Apuna käytettiin tiedonkeruulaitetta, jolla nähtiin suoraan, minkä toimittajan tuote oli kyseessä. Määrästä riippuen tuotteet koottiin joko rullakkoon, ostoskärriin tai lavalle. Tuotteet täytyi kuitenkin säilyttää varastossa, kunnes tiedettiin, mitkä niistä voi hävittää suoraan ja mitkä pitää lähettää takaisin. Rullakkoon, ostoskärriin ja lavalle pakattuja tuotteita oli helppo liikutella tarpeen mukaan. Aikana jolloin lajitellut tuotteet odottivat jatkokäsittelyä, piti niitä siirrellä pariin otteeseen varastoon saapuvan tavaran edestä.

### **Toimittajille takaisin lähetettävien tuotteiden pakkaaminen ja lähetys**

Kun tuotteet oli lajiteltu toimittajakohtaisesti ja oli saatu selville, mitkä tuotteet on lähetettävä takaisin toimittajille, alettiin niitä pakata. Tuotteet pakattiin lavoille ja niihin liitettiin toimittajien vaatimat tiedot. Pakatut tuotteet lähetettiin takaisin toimittajille niiden ohjeiden mukaisesti. Luonnollisesti luettelo lähetetyistä tuotteista säilytettiin, jotta voitiin tarkistaa toimittajien hyvittäneen kaikki tuotteet.

### **Uusien tilojen luominen hankittuja tietoja hyväksikäyttäen**

Kun oli tiedossa, mitkä toimittajat vaativat asiakkailta palautuvat vialliset tuotteet takaisin, pystyttiin suunnittelemaan tilat näitä tuotteita varten. Alueelle, johon palautetut vialliset tuotteet oli aiemmin koottu, pystyi nyt järjestämään selkeät paikat eri toimittajien tuotteille.

Kahdelle suurelle toimittajalle, joiden tuotteita palautuu eniten ja jotka vaativat tuotteet takaisin, varattiin lavapaikat. Tuotteet voidaan joko lähettää takaisin suoraan kyseisellä lavalla tai pakata toiselle lavalle tilanteen niin vaatiessa. Kun tuotteet on lähetetty, on paikka jälleen vapaa tuleville palautuksille.

Muutaman toimittajan palautuville tuotteille varattiin paikat rullakkoon. Kyseisten toimittajien tuotteita ei palaudu niin paljon kuin toimittajien, joille varattiin lavapaikat. Toimittajille, joiden tuotteita palautuu harvemmin, mutta ne pitää lähettää takaisin, varattiin reunallinen lava. Tuotteet voidaan laittaa kyseiseen lavaan odottamaan, että niitä kertyy enemmän. Vaikka lavassa on usean toimittajan tuotteita sekaisin, on ne helppo lajitella aikanaan niiden vähäisen määrän vuoksi.

Useat suuretkaan toimittajat eivät halunneet tuotteita lähetettävän takaisin. Tämän ansiosta tuotteet voidaan hävittää, kun ne on kirjattu toimittajakohtaiseen taulukkoon. Tuotteiden hävittäminen estää tehokkaasti niiden kertymisen ja mahdollistaa palautuville tuotteille varatun alueen pysymisen siistinä.

### **Uusien tilojen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen**

Uusien tilojen siistinä pitäminen vaatii sen, että tuotteita lähetetään tarpeeksi usein takaisin toimittajille. Näin niitä ei ehdi kerääntyä liikaa, eikä ylimääräistä lajittelua tarvita lähetettäessä tuotteita takaisin toimittajille.

Aika ajoin tarkistetaan, että tuotteet ovat niiden oikeissa paikoissa. Kiireessä tai epähuomiossa jokin tuote saattaa päätyä väärään paikkaan. Tilojen pitäminen järjestyksessä on kuitenkin suhteellisen vaivatonta.

Tiloja on kehitetty pariin kertaan siitä, millaisiksi ne ensiksi tehtiin. Tilojen käyttäminen toi esiin ongelmia, joiden ansiosta niiden jatkokehittäminen oli tarpeen. Aluksi oli esimerkiksi varattu vain rullakkopaikka toimittajalle, jolla on nyt toinen lavapaikoista. Kyseiseltä toimittajalta palautuvien tuotteiden suuri määrä vaati isommat tilat kuin alussa kuviteltiin. Mikäli jonkin toimittajan tuotteita alkaa palautua aiempaa nopeampan tahtiin, esimerkiksi vuodenajasta johtuen, voidaan tiloja muokata tilanteen mukaan.

## 6.4 Toimittajien mittaaminen ja siitä raportointi

Eri toimittajien tuotteiden laatua mitattiin pitämällä kirjaa asiakkailta palautuvista viallisista tuotteista yhden kuukauden ajan. Kirjaamalla tuotteet toimittajakohtaisesti, pystyi eri toimittajien tuotteiden laatua mittaamaan selkeästi ja samalla havainnollisesti. Tuloksista raportoitiin toimeksiantajayrityksen johdolle.

### **Raportointimalli, reklamaatioiden kirjaaminen ja tietojen luovutus johdolle**

Aluksi kaikki tuotteet ja niiden toimittajat merkittiin vihkoon siinä järjestyksessä, kun asiakkaat niitä palauttivat.

Kun kuukausi oli kulunut ja kaikki palautuneet tuotteet oli merkitty ylös, tiedot tuotteista järjestettiin selkeyden vuoksi toimittajakohtaisesti lomakkeelle (liite 2). Lomakkeen tavoitteena oli havainnollistaa sitä, kuinka monta tuotetta miltäkin toimittajalta palautuu tietyssä aikana.

Kun tiedot palautuvista tuotteista oli järjestetty lomakkeeseen, se luovutettiin johdolle. Tarkoituksena oli siis vain havainnollistaa vallitsevaa tilannetta reklamaatioiden määristä toimittajakohtaisesti. Täytyy muistaa, että luonnollisesti paljon tavaraa toimittavien suurten toimittajien tuotteita palautuu asiakkailta enemmän kuin pienempien toimittajien. Palautuvat tuotteet täytyy suhteuttaa toimitusmääriin, jotta saadaan oikea kuva tilanteesta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aikana selvisi, että toimittajat jakaantuvat melko tasaisesti niihin, jotka haluavat vialliset tuotteensa takaisin tai säilytettävän, kunnes edustaja on tarkastanut ne, ja niihin joiden tuotteet voidaan hävittää. Tutkimus myös vahvisti havainnot siitä, että muutamille toimittajille kertyi huomattavasti enemmän palautuksia kuin toisille.

Jatkossa on tärkeää, että kehitettyjä toimintamalleja ylläpidetään. Näin varmistetaan se, että ei päädytä takaisin tilanteeseen, joka vallitsi ennen kehitystyön aloittamista.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja monipuolinen projekti. Teoriaosion tein itsenäisesti, kuitenkin ohjaavan opettajan kommentteja kuunnellen, ilman toimeksiantajan opastusta.

Käytännön toteutustyö jakaantui useiden kuukausien ajalle ja kuten jo mainitsin, kehittäminen jatkuu edelleen. Olin siis koko opinnäytetyön ajan töissä toimeksiantajayrityksessä. Tein kehittämistyötä muiden töiden ohessa aina, kun siihen jäi aikaa. Muut työt oli hoidettava luonnollisesti ensin. Osaltaan tästä syystä käytännön kehittämistyö kesti niin kauan.

Tavoite reklamaatiojärjestelmän selkeyttämisestä onnistui. Ohjeistuksen avulla on helppo katsoa toimintaohjeet asiakkaan palauttaessa viallisen tuotteen. Tutkimustehtävät saatiin toteutettua. Tilat palautuville tuotteille saatiin järjestettyä huomattavasti selkeämmiksi kuin ne lähtötilanteessa olivat. Myös raportointimalli, joka havainnollistaa reklamaatioiden määrää ja eri toimittajien tuotteiden laatua, saatiin tehtyä. Alusta asti oli selvää, että kyseinen raportointimalli ei todennäköisesti tule vaikuttamaan toimeksiantajayrityksen toimittajasuhteisiin. Malli olikin tarkoitettu vain havainnollistamaan reklamaatiotilannetta.

Vaikka yrityksen reklamaatiojärjestelmä muuttui selkeämmäksi, on sitä aina varaa kehittää.

## LÄHTEET

Alhola, K & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY.

Arveson, P. 1998. The Deming Cycle. Balanced Scoreboard Institute. Saatavissa: <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx> [viitattu 23.9.2012].

Brewer, J. 2012. Do Wholesale Distributors Think in Terms of Supply Chain Optimization?. The Voyager Logility. Saatavissa: <http://www.logility.com/blog/ron-burnette/may-2012/do-wholesale-distributors-think-in-terms-of-supply> [viitattu 10.10.2012].

Deming Cycle: Plan-Do-Check-Act. 2012. News and Blog. Saatavissa: <http://newsandblog.wordpress.com/2012/04/20/pdca/> [viitattu 23.9.2012].

Gattorna, J.L. & Walters, D.W. 1996. Managing the Supply Chain. London: Macmillan Press Ltd.

Handfield, R. 2011. What is Supply Chain Management?. NC State University. Saatavissa: <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/what-is-supply-chain-management> [viitattu 10.10.2012].

Hoover Jr, W., Eloranta, E., Holmström, J. & Huttunen, K. 2001. Managing the Demand Supply Chain – Value Innovations for Customer Satisfaction. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Irtainen kauppa: Reklamaatio. Laki24.fi. Saatavissa: <http://www.laki24.fi/irom-irtainenkauppa-reklamaatio.html> [viitattu 24.9.2012].



Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Löytänä, J. 2011. Reklamaatio on lahja asiakkaalta. Asiakaskokemus. Saatavissa: <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/06/reklamaatio-lahja-asiakkaalta/> [viitattu 11.10.2012].

Mikkola, J. 2006. Auditorin näkökulmasta: Toimittajaverkoston hallinta. DNV Info. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/dnv/2359/index.php?pgnumb=10>. [viitattu 23.9.2012].

Miten reklamoin tuloksellisesti?. 2012. Kookas. Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/6279> [viitattu 23.10.2012].

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Helsinki: Laatuokeskus.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys – Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor.

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä – Yrittäjän käsikirja 2002. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta – B2B-vähemmällä enemmän. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Supply Chain Management. 1999. Rockford Consulting Group. Saatavissa: <http://rockfordconsulting.com/supply-chain-management.htm> [viitattu 14.10.2012].

Supply Chain Management. 2011. Master Class Management. Saatavissa: <http://www.masterclassmanagement.com/BusinessManagementCourse-SupplyChainManagement.html> [viitattu 23.9.2012].

Taloussanakirja. Taloussanomat. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/kirjain/R/?n=4> [viitattu 25.9.2012].

Tarkastus- ja reklamointivelvollisuus. 2012. Virtuaalilakimies. Saatavissa: <https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Tarkastus-%20ja%20reklamointivelvollisuus.aspx> [viitattu 23.10.2012].

Tietoa yrityksille reklamaatioiden käsittelystä. 2010. Kuluttajavirasto. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/asiakaspalvelu/reklamaatiot/> [viitattu 25.9.2012].

Tuotevastuu. Pk-yrityksen riskien hallinta. Saatavissa: <http://www.pk-rh.com/perusvaatimukset/riskienhallinnan-perusvaatimukset/tuotevastuu-ja-turvallisuus/tuotevastuu.html> [viitattu 13.10.2012].

Van Weele, A. 2005. Purchasing and Supply Chain Management. London: Thomson Learning.

Van Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Hampshire: Cengage Learning.

Virheellinen tavara: Uusi toimitus virheellisen tilalle. Laki24.fi. Saatavissa: <http://www.laki24.fi/irom-irtaimenkauppa-toimitus.html> [viitattu 24.9.2012].

Virheen hyvitys. 2010. Kuluttajavirasto. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajaneuvonta/kuluttajan-oikeudet/virhe/tavara/virheen-hyvitys/> [viitattu 13.10.2012].

Waters, D. 2009. Supply Chain Management – An Introduction to Logistics. Hampshire: Palmgrave Macmillan.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? – Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Otava.

Yritys. Rajamarket. Saatavissa: <http://www.rajamarket.fi/fi/Yritys/> [viitattu 26.9.2012].

## LIITTEET

Liite 1

Toimittajakortti

TOIMITTAJA X

Kaikki palautuvat tuotteet lähetetään takaisin toimittajalle.

Jokaiseen tuotteeseen tiedot ostopäivästä, palautuspäivästä ja lyhyt kuvaus tuotteen viasta.

Rahdinkuljettaja: Kiitolinja  
Sopimus numero: 111111-22

## Liite 2

Raportointilomake (Käytetyssä raportointilomakkeessa on toimittajia huomattavasti enemmän)

## REKLAMAATIOT YHDEN KUUKAUDEN AJALTA

## Toimittaja 1

Yht. \_\_\_\_\_ kpl.

[illegible]

## Toimittaja 2

Yht. \_\_\_\_\_ kpl.

[illegible]

### Toimittaja 3

Yht. \_\_\_\_\_ kpl.

[illegible]